

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования

Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 И.П. Воронцова

подпись инициалы, фамилия

« 16 » 06 20 17г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 - Управление персоналом

Разработка корпоративных стандартов в области управления персоналом на
примере ООО «Сибирская логистическая компания»

Руководитель


подпись, дата

старший преподаватель

Е.П.Андросенко

Выпускник


подпись, дата

Д.С.Ярошенко

Красноярск 2017

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме
«Разработка корпоративных стандартов в области управления персоналом на
примере ООО «Сибирская логистическая компания»

Консультанты по разделам:

Глава 1, Глава 2, Глава 3

Нормоконтролёр


подпись, дата

подпись, дата

П.Н. Воронцов

Е.П.Андросенко

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 Теоретические основы разработки корпоративных стандартов в области управления персоналом	5
1.1 Корпоративные стандарты в управлении персоналом: сущность, виды, функции в управлении	5
1.2 Специфика разработки корпоративных стандартов в области управления персоналом	20
1.3 Современные тенденции в разработке корпоративных стандартов в области управления персоналом	31
2 Система корпоративных стандартов в организации	33
2.1 Организационно-управленческая характеристика ООО «Сибирская логистическая компания»	33
2.2 Анализ процесса разработки корпоративных стандартов в аспекте критериев системно-ситуационного подхода в ООО "Сибирская логистическая компания»	40
2.3 Анализ управления исполнением корпоративных стандартов в области управления персоналом в ООО «Сибирская логистическая компания».....	47
3 Совершенствование процесса разработки корпоративных стандартов в управлении персоналом ООО «Сибирская логистическая компания» .	48
3.1 Методы, рекомендуемые компании для усовершенствования процесса разработки корпоративных стандартов в области управления персоналом предприятия.....	48
3.2 Предложения по организационно-управленческой поддержке обеспечения исполнения корпоративных стандартов в области управления персоналом в ООО «Сибирская логистическая компания»	50
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	51
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	52
ПРИЛОЖЕНИЕ А	54
ПРИЛОЖЕНИЕ Б	59
ПРИЛОЖЕНИЕ В	60

ВВЕДЕНИЕ

Каждая организация, вне зависимости от рода её деятельности, разрабатывает для себя определенный набор стандартов, в том числе, и стандарты в управлении персоналом. Некоторые предприятия в стремлении формализовать все процессы и, таким образом, нормировать труд работников, повысить их эффективность труда, не видят, что разработанные стандарты «не работают», носят декларативный характер. Поэтому актуальной проблемой является повышение действенности разрабатываемых корпоративных стандартов в области управления персоналом.

В «Сибирской логистической компании» процесс разработки и внедрения корпоративных стандартов начался в 2013 году, и уже введенные в эксплуатацию стандарты постоянно требуют доработки ввиду изменения производственных процессов.

Цель работы - разработать мероприятия по совершенствованию процесса разработки корпоративных стандартов в управлении персоналом в ООО «Сибирская логистическая компания».

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

1. Уточнить сущность, виды и порядок разработки корпоративных стандартов в области управления персоналом;
2. Определить современные тенденции в разработке корпоративных стандартов в области управления персоналом;
3. Проанализировать практику разработки корпоративных стандартов в области управления персоналом в ООО «Сибирская логистическая компания»;
4. Разработать методы разработки и меры по организационно-управленческому обеспечению действенности корпоративных стандартов в области управления персоналом в ООО «Сибирская логистическая компания»

Объект исследования: система управления персоналом ООО «Сибирская логистическая компания».

Предмет исследования: практики разработки корпоративных стандартов.

1 Теоретические основы разработки корпоративных стандартов в области управления персоналом.

1.1 Корпоративные стандарты в управлении персоналом: сущность, виды, функции в управлении

Стандарт – это правило или образец, формулирующее четкое представление о чем-либо. [1, стр 20]

Стандарты организаций (в том числе коммерческих, общественных, научных, саморегулирующихся, объединений юридических лиц) могут разрабатываться и утверждаться ими самостоятельно, исходя из необходимости применения этих стандартов для совершенствования производства и обеспечения качества продукции (выполнения работ, оказания услуг), а также для распространения и использования результатов исследований (испытаний), измерений и разработок, полученных в разных областях знаний.

Есть три типа стандартов [1, стр 37]:

1. Разработанные совместными усилиями рабочих и их руководителей стандарты, которые постоянно улучшаются.

2. Разработанные на базе научных подходов и эмпирических данных стандарты, которые также меняются со временем, но менее регулярно.

3. Основанные на технических данных стандарты, которые с течением времени остаются неизменными.

Стандартизация – это установление норм и требований, а также процесс обсуждения стандартов, их выполнение и совершенствование. [1, стр 23]

Стандартизированная работа - это набор определенных процедур, устанавливающих применение оптимальных методов работы и последовательность операций для каждого процесса и каждого рабочего. Стандартизированная работа позволяет выяснить, какие именно методы и процедуры являются оптимальными для того или иного процесса. Целью такой работы является повышение эффективности за счет минимизации потерь в каждой операции.

Стандартизированная работа – это вовсе не строгий «рабочий стандарт», установленный раз и навсегда. Это катализатор дальнейшего совершенствования производства, своеобразное средство диагностики производства, которое дает возможность выявить проблемы и способствует дальнейшим улучшениям. Применение стандартизированной работы помогает стандартизировать выполнение процессов и устранить из них потери. [1, стр 25]

Корпоративный стандарт – документ, регламент, который предписывает выполнение требований или определенные действия в какой-либо частоповторяющейся или наиболее сложной ситуации. [27] Корпоративные стандарты позволяют воспроизводить заданную технологию работ, помогают выявлять типичные ошибки, формировать желаемую

корпоративную культуру. Сотрудники получают готовые решения для типовых задач, а руководители компании — четко сформулированные, формализованные требования к результатам деятельности работников.

Нормативные документы — процедуры и регламенты — описывают основные процессы, существующие в организации, их можно назвать операционными стандартами. Они дают ответы на вопросы: что делать? когда? кто делает? где? что для этого нужно? В стандарте формулируются навыки и компетенции, которыми должен обладать человек, занимающий определенную должность. Кроме того, фиксируется уровень качества исполняемых обязанностей и описываются внешние обстоятельства, в которых будет оцениваться качество его работы. [2]

Каждая компания разрабатывает свой перечень корпоративных стандартов. Стандартизация работ особенно важна в сфере торговли и сервиса, где сотрудники напрямую взаимодействуют с клиентом. Как правило, работу по стандартизации бизнес-процессов в компании начинают с разработки Стандартов работы торгового (сервисного) персонала.

Чаще всего список стандартов для организации может содержать следующие показатели [3]:

- стандарт о том, как должны вести себя сотрудники на рабочем месте;
- стандарт о подходе к клиентам;
- стандарт по ведению продаж;
- стандарт о том, как должно происходить взаимодействие на внутреннем уровне;
- стандарты в отношении процессов, происходящих в бизнесе; стандарты в отношении обучения сотрудников компании.

Целями разработки стандартов компании могут быть [3]:

- Объединение всех сотрудников предприятия — организация работы предприятия в едином ключе, слаженно и эффективно благодаря существованию определенных правил норм работы поведения в различных ситуациях (стандарт внутренних коммуникаций)
- Определение показателей и их значений для основных бизнес-процессов, сервисов или функций организации, которые позволяют эффективно решать поставленные бизнес-цели (стандарты бизнес-процессов).
- Сохранение постоянных клиентов и привлечь клиентов новых, определяя оптимальный порядок взаимодействия с потребителями услуг и покупателями (стандарт взаимодействия с потребителями).
- Увеличение прибыли предприятия за счет роста объемов оптовых и розничных продаж (комплекс стандартов).
- Определение необходимости инвестиций в инфраструктуру предприятия (например, в ИТ-инфраструктуру на основании стандарта безопасного состояния ИТ инфраструктуры).

Так же существуют этические стандарты работы. Для крупной организации внутренние стандарты необходимы, так как они обеспечивают понимание сотрудниками своих действий, особенно во взаимодействии между подразделениями, а главное — обеспечивают одинаковый результат деятельности работников разных отделов, даже находящихся в разных регионах.

Существует 2 вида корпоративных стандартов: внешние и внутренние. Внешние стандарты нужны для повышения конкурентоспособности. Если компания придерживается определенных правил и норм, то клиент видит более надежного партнера и выберет эту компанию. Также растет степень удовлетворенности клиента работой компании, что тоже окажет положительное влияние на будущий выбор.

Без внутренних стандартов в крупных компаниях выживать сложно. Внешние стандарты важны как для торговых, производственных компаний, так и для сферы услуг. [28]

В настоящее время чаще всего существуют два варианта использования корпоративных стандартов в повседневной деятельности:

- Первый вариант — в организации есть документы, регламентирующие те или иные стороны деятельности организации, но они не используются или используются только частично.
- Второй вариант — отсутствие стандартов как по внутренним процессам компании, так и по взаимодействию с клиентами, в результате чего каждый сотрудник работает в соответствии со своим жизненным опытом.

Требования к построению: целостность и единообразие, компактность и удобство применения, согласованность с нормами законодательства, адекватность сложившейся практики управления, стабильность) [29]

С точки зрения управленческой документации выделяют три группы стандартов:

- первая группа — организационные документы;
- вторая группа — распорядительные документы;
- третья группа — справочно-информационные документы.

Организационные документы (иногда их называют организационно-правовыми документами) по управлению персоналом в данной классификации включают в себя:

- положения о структурных подразделениях организации, коллегиальных и совещательных органах;
- регламенты работы;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- структура и штатная численность;
- штатное расписание;
- инструкции по определенным направлениям деятельности;
- должностные инструкции работников;
- памятки.

Каждый организационный документ содержит положения, которые обязательны для исполнения. Фактически организационные документы реализуют нормы административного права и являются правовой основой деятельности организации.

Распорядительные документы призваны регулировать деятельность по управлению персоналом (функций и задач) с целью достижения целей стоящих перед организацией. С помощью распорядительных документов совершенствуются организационная структура организации, содержание, способы и средства осуществления основной деятельности, обеспечение организации человеческими ресурсами, т.е. разрешаются все возникающие проблемы и ситуации в сфере управления персоналом. К распорядительным документам относятся: постановление, решение, приказ, распоряжение, указание.

Справочно-информационные документы содержат, как правило, текущую или справочно-аналитическую информацию о состоянии управления человеческими ресурсами. Они не содержат властных предписаний, как распорядительные документы, выступая только в качестве основания для принятия управленческих решений, которые затем фиксируются в определенных видах распорядительных, а иногда и организационных документов. К информационно-справочным документам относятся справки, докладные и объяснительные записки, акты, письма, телеграммы и др.[5]

С учетом требований стандартов серии ISO 9000:2000 выделяют следующие виды корпоративных стандартов управления персоналом:

1. Базовые корпоративные стандарты управления персоналом;
2. Стандарты деятельности структурных подразделений службы управления персоналом;
3. Стандарты выполнения функций и процессов;
4. Стандарты индивидуальной деятельности сотрудников.

Базовые корпоративные стандарты управления персоналом содержат главные методологические подходы (принципы) к управлению. К ним относятся:

- Кадровая политика организации,
- Правила внутреннего трудового распорядка,
- Положение о персонале,
- Положение об управлении персоналом в компании,
- Положение о службе (дирекции) управления персоналом.

Стандарты деятельности подразделений службы управления персоналом включают в себя:

- Положения об отдела кадров
- Об отделе труда
- Об отделе подготовки кадров и т.д.

Стандарты выполнения функций и процессов включают в себя такие документы, как положения о подборе персонала, об оплате труда, аттестации работников. [30]

Индивидуальные стандарты - операционная карта, должностная инструкция, технологическая инструкция, паспорт рабочего места.

Таблица 1.1. Перечень обязательных для организации кадровых стандартов [31]:

п/п	Документ	Каким документом регламентируется	Примечание	Срок хранения
	Правила внутреннего трудового распорядка (ПВТР)	Статья 189 ТК РФ	При приеме на работу (до подписания трудового договора) работодатель обязан ознакомить работника с ПВТР под роспись. Действуют до замены новыми.	Постоянно
	Положение о защите персональных данных работников	Статья 86 ТК РФ	При приеме на работу (до подписания трудового договора) работодатель обязан ознакомить работника с Положением о защите персональных данных работников под	Постоянно

			роспись. Действует до замены новым.	
	Штатное расписание (ф. Т- 3) (штатная расстановка)	Статья 57 ТК РФ, постановление Госкомстата России от 5 января 2004 г. № 1	Составля ется каждый раз, когда в него вносятся те или иные изменения.	Постоянно
	Книга учета движения трудовых книжек и вкладышей к ним	Инструкци я о порядке заполнения трудовых книжек и вкладышей к ним (утверждена постановлением Минтруда России от 10 октября 2003 г. № 69)	Хранится в отделе кадров и ведется постоянно.	50 лет (но при ликвидации компании в архив города сдается вместе с другими документами, срок хранения которых составляет 75 лет)
	Приходно- расходная книга по учету бланков трудовы х книжек и вкладышей к ним	Инструкци я о порядке заполнения трудовых книжек и вкладышей к ним (утверждена постановлением Минтруда России от 10 октября 2003 г. № 69)	Хранится в бухгалтерии вместе с бланками трудовых книжек и вкладышей к ним; в отдел кадров бланки поступают по заявке кадрового работника.	50 лет (но при ликвидации компании в архив города сдается вместе с другими документами, ср ок хранения которых составляет 75 лет)
	Положение об оплате труда, премировании и материальном стимулировании	Раздел 6 ТК РФ, глава 21 ТК РФ	При наличии сложных систем оплаты и труда и системы	Постоянно

			премирования. Действует до замены новым.	
	Положение о системе обучения	Статьи 196, 197 ТК РФ	При наличии системы обучения в организации.	Постоянно
	Положение об аттестации работников	Статья 81 ТК РФ	При проведении аттестации по решению работодателя.	Постоянно
	График отпусков	Статья 123 ТК РФ, постановление Госкомстата России от 5 января 2004 г. № 1	Утвержда ется работодателем не позднее чем за две недели до наступления календарного года.	1 год
0	Трудовой договор	Статьи 16, 56, 57, 67 ТК РФ	Заключае тся в письменной форме с каждым работником.	75 лет
1	Должностн ые инструкции по каждой должности в соответствии со штатным расписанием, рабочие инструкции по профессиям	—	Принима ются по решению работодателя.	Постоянно
	Приказы о	Статья 68	Издаются	75 лет

2	приеме на работу	ТК РФ	на основании трудового договора. Объявляются работнику под роспись в трехдневный срок со дня фактического начала работы.	
3	Приказы о переводе на другую работу	Статья 72.1 ТК РФ	Издаются на основании соглашения о переводе на другую работу (дополнительного соглашения к трудовому договору).	75 лет
4	Приказы об увольнении	Статья 84.1 ТК РФ		75 лет
5	Приказы по основной деятельности		Издаются по мере необходимости. Приказы по основной деятельности, подготовленные кадровой службой, регистрируются и хранятся в канцелярии. В кадровой службе ведется дело «Копии приказов по основной деятельности».	1 год (копии приказов, хранящиеся в кадровой службе)
	Приказы о	Глава 19	Издаются	5 лет

6	предоставлении отпусков	ТК РФ, постановление Госкомстата России от 5 января 2004 г. № 1	на основании графика отпусков или заявления работника	
7	Заявления работника о предоставлении отпуска без сохранения заработной платы	Статья 128 ТК РФ	Отпуска без сохранения заработной платы предоставляются по просьбе (по заявлению) работника в соответствии с ч. 1 ст. 128 ТК РФ либо по требованию закона на основании заявления работника (ч. 2 ст. 128 ТК РФ).	5 лет
8	Личная карточка работника (форма Т-2)	Постановление Госкомстата России от 5 января 2004 г. № 1.	Ведется на каждого работника.	75 лет
9	Трудовая книжка	Статья 66 ТК РФ, постановление правительства РФ от 16 апреля 2003 г. № 225 «О трудовых книжках», Инструкция о порядке заполнения трудовых книжек	Работодатель ведет трудовые книжки на каждого работника, проработавшего у него свыше пяти дней.	При увольнении работник получает трудовую книжку на руки. Невостребованные трудовые книжки хранятся в организации 50 лет, при ликвидации

		и вкладышей к ним (утверждена постановлением Минтруда России от 10 октября 2003 г. № 69)		предприятия сдаются в архив
0	Договоры о полной материальной ответственности	Приложения 2, 4 к постановлению Минтруда России от 31 декабря 2002 г. № 85	Заключаются с работниками, которые непосредственно обслуживают материальные ценности.	5 лет
1	Книга учета (журнал регистрации) приказов по основной деятельности	Инструкции по делопроизводству в службе кадров ВНИИДАД «Примерная инструкция по делопроизводству в службе кадров организации» (рекомендательного)	Должна быть пронумерована и прошнурована, скреплена печатью и подписью работодателя	5 лет
2	Книга учета (журнал регистрации) приказов о приеме на работу		То же	75 лет
3	Книга учета (журнал регистрации) приказов об увольнении		То же	75 лет
4	Книга учета (журнал регистрации) приказов о предоставлении		То же	50 лет

	отпусков			
5	Журнал регистрации командировочных удостоверений		То же	5 лет
6	Табель учета рабочего времени	Часть 3 статьи 91 ТК РФ	Работодатель обязан вести учет времени, фактически отработанного каждым работником	75 лет
7	График сменности	Статья 103 ТК РФ	Доводится до сведения работников не позднее чем за один месяц до введения его в действие.	1 год
8	Журнал учета проверок инспектирующих органов	Федеральный закон от 8 августа 2001 г. № 134-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при проведении государственного контроля (надзора)»	Ведут все юридические лица и предприниматели без образования юридического лица	Постоянно
9	Протоколы заседаний, постановления аттестационных квалификационных	Положение об аттестации работников предприятия	Оформляются аттестационной комиссией	15 лет

	х комиссий			
0	Табели и наряды работников вредных профессий	Часть 3 статьи 91 ТК РФ	Составляются ежемесячно.	75 лет
1	Списки работающих на производстве с вредными условиями труда	Постановление Совета Министров СССР от 26 января 1991 г. № 10 «Об утверждении списков производств, работ, профессий, должностей, показателей, дающих право на льготное пенсионное обеспечение»	Если производство с вредными условиями труда; ведется постоянно.	75 лет
2	Списки работников, уходящих на льготную пенсию			50 лет
3	Переписка о назначении - государственных пенсий и пособий; - льготной пенсии	То же.		5 лет 10 лет
4	Инструкции по охране труда по профессиям	Раздел 10 ТК РФ		Постоянно
5	Журнал инструктажа (ознакомления с инструкциями)	Раздел 10 ТК РФ		10 лет
	Журнал прохождения	Статья 69 ТК РФ, приказ		5 лет

6	работниками обязательного медицинского освидетельстования	Минздравмедпро ма РФ от 14 марта 1996 г. № 90 «О порядке проведения предварительных и периодических медицинских осмотров работников и медицинских регламентов допуска к профессии» (в ред. от 06.02.2001)		
7	Акты о несчастных случаях	Постановл ение Минтруда РФ от 24 октября 2002 г. № 73 «Об		45 лет
8	Акты расследования профессиональны х отравлений и заболеваний	утверждении форм документов, необходимых для расследования и учета несчастных случаев на производстве, и положения об особенностях расследования несчастных случаев на производстве в отдельных отраслях и организациях»		45 лет

Разработка и внедрение корпоративных стандартов развивается по мере повышения уровня организации, от простых форм документов к более сложным. Внедрение корпоративных стандартов не может ограничиться принятием одного документа каждой степени важности и разработанности.

Для того, чтобы процессы управления компанией реально заработали, необходим комплекс документов различного уровня и назначения, хотя и объединенный общей методологией, тем не менее, привязанный к конкретным задачам, процессам, работам и организационной структуре компании [8].

Разработка корпоративных стандартов и внутрифирменных регламентов для компании — процесс достаточно сложный. Начать работу нужно, прежде всего, с постановки цели. Цели определяются в соответствии с принятой стратегией: ребрендинг, вывод на рынок нового бренда, внедрение новых методов обслуживания покупателей и т. д. [6]

Обычно разработкой стандартов в компании занимается отдел по работе с персоналом. Менеджеры компании разрабатывают и утверждают план работы. Потом формируется проектная команда. В команду включаются сотрудники организации, которые будут принимать непосредственное участие в работе над проектом, и менеджеры, которые будут отвечать за промежуточные результаты. Сотрудники отбираются по следующим критериям:

1. Мотивация.
2. Знание компании.
3. Командность.
4. Системность мышления.
5. Авторитет.
6. Разнообразие [7].

Руководителем проектной команды назначается один из руководителей компании, а текущую организационную работу курирует начальник управления персоналом. После утверждения проектной команды, можно переходить к разработке корпоративного стандарта.

Всего существует 5 этапов (рисунок 1.2) [7].



Рисунок 1.2 – Разработка корпоративного стандарта

1 этап. Предварительная подготовка.

О разработке стандартов работы персонала должны знать не только члены проектной команды, но и весь коллектив. Каждый сотрудник должен

понимать важность проекта и принимать на себя ответственность за его реализацию. Уже на этом этапе проводится активная внутренняя PR-компания: пояснение сотрудникам компании, что собой представляют Стандарты работы персонала, что изменится в повседневной работе, чем Стандарты будут способствовать исполнителям, в какие сроки будут вводиться изменения, какие новые требования будут предъявляться к работникам и т. д.

2. Проводится аудит работы организации:

- Анализ стиля обслуживания и приемы общения с клиентом, которые сотрудники используют на данный момент – определяются плюсы и минусы существующих схем работы с клиентом.

- Изучение претензии клиентов, а также мнение сотрудников в отношении тех ситуаций, которые они считают особенно трудными при работе с клиентом.

- При необходимости проведение оценки удовлетворенности клиентов уровнем сервиса в компании.

3. Создание стандартов:

- Формирование списка типичных и нестандартных ситуаций во взаимодействии с клиентами: запросы покупателей, жалобы клиентов, возражения, конфликтные ситуации и т.д.

- Составление речевых модулей и схемы поведения для каждой ситуации.

- Оценка эффективности разработанных стандартов на практике. Для этого нужно применить любой речевой модуль и коммуникативный прием в диалогах с реальными .

- Так же проектная команда разрабатывает ключевые принципы клиентоориентированного подхода для сотрудников, взаимодействующих с клиентами. Формирует требования к внешнему виду, стилю одежды, поведению в клиентском зале или правила разговора с клиентом по телефону.

3. Тест-тренинг с сотрудниками, для которых создаются стандарты. Отчасти это уже переходный этап к внедрению стандартов.

4. Внедрение.

4.1. Согласование разработанного стандарта.

4.2. Внедрение согласованного стандарта.

4.3. Опытная эксплуатация.

Важно учесть, что первый месяц-полтора внедрения требует повышенного внимания, особенно со стороны руководителей, членов рабочей группы, разрабатывавших стандарт, поскольку часто требуются исполнителям дополнительные консультации, а также могут возникнуть вопросы, требующие доработки корпоративного стандарта.

5. Аудит внедрения. Заключается в анализе результатов исполнения регламентированных процессов, собеседования с исполнителями и лицами, на которых распространяется действие стандарта, анализе эффективности внедрения стандарта. В результате аудита может быть принято решение о

корректировке стандарта или его повторном внедрении [7]. Сотрудники должны быть не только ознакомлены с требованиями стандартов, обученных исполнению, но и мотивированы, заинтересованы новыми формами и методами работы, показать преимущества и реальную пользу нововведений. Кроме того, необходима обратная связь и от руководителей подразделений, и от самих исполнителей.

В результате внедрения корпоративных стандартов в управлении персоналом компания сможет:

- повысить и стандартизовать уровень качества продаж и сервисного обслуживания клиентов, уменьшить количество рекламаций и ошибок;
- контролировать качество работы отдаленных филиалов;
- укрепить бренд компании;
- повысить управляемость такими важными и сложными процессами, как обслуживание клиентов;
- уменьшить сроки выполнения заказов;
- ускорить темпы развития компании;
- повысить лояльность клиентов к компании;
- расширить процесс взаимозаменяемости сотрудников;
- уменьшить число конфликтов как с клиентами и партнерами, так и между подразделениями и сотрудниками компании.

Таким образом, корпоративные стандарты — это принципы и правила, регулирующие деятельность компании, и нормативные документы, закрепляющие эти правила. Они позволяют компании работать четко и структурированно. Корпоративные стандарты могут применяться в каждой сфере деятельности, каждая компания разрабатывает их «под себя». Стандарты должны разрабатываться в определенной последовательности. Также, эффективность применения любой группы стандартов зависит от специфики деятельности компании, от модели управления персоналом, применяемой в компании и от организационной культуры компании.

1.2. Специфика разработки корпоративных стандартов в области управления персоналом

Корпоративные стандарты в управлении персоналом делятся не только на обязательные и необязательные, базовые и индивидуальные.

В каждой организации могут быть разработаны действенные и недейственные стандарты.

Действенный стандарт — стандарт, который знают, понимают и используют работники компании.

На каждый корпоративный стандарт влияют технологии производства и технологии управления, а так как речь идет о стандартах в области управления персоналом, технологии производства играют меньшую роль.

На действенность стандарта в области управления персоналом влияют следующие факторы, которые следует учитывать при разработке:

- Модель управления персоналом;
- Организационная культура компании;
- Корпоративная политика;
- Стратегия;
- Специфика деятельности компании;
- Клиентоориентированность;
- Законодательство.

Ключевые факторы:

- Модель управления персоналом как жесткий регулятор стандарта;
- Организационная культура как мягкий регулятор.

Так же действенность стандарта зависит от управленческих функций, которые её обеспечивают. Нельзя рассматривать стандарты вне контекста организационного обеспечения исполнения стандартов.

То есть, в организации должны осуществляться:

- Стимулирование использования стандартов работниками
- Контроль за исполнением стандартов
- Организация «овладением» стандартом
- Обратная связь.

Набор стандартов в управлении персоналом обязательно корректируется согласно модели управления персоналом.

В современных условиях в мировой управленческой практике применяются различные персонал-технологии, модели кадрового менеджмента, нацеленные на более полную реализацию трудового и творческого потенциала для достижения общего экономического успеха и удовлетворения личных потребностей работников.

Специалисты и исследователи развитых стран выделяют следующие модели управления персоналом:

- управление по целям;
- управление посредством мотивации;
- рамочное управление;
- управление на основе делегирования;
- партисипативное управление;
- предпринимательское управление. [32]

Система управления по целям (или то же самое — по результатам) получила широкое признание среди руководителей и менеджеров-практиков, так как она обеспечивает хорошие результаты по достижению запланированных показателей и способствует эффективной совместной деятельности аппарата управления организации.

Принципы управления по целям формулируются исходя из следующих предпосылок:

- система управления должна обеспечивать достижение всех целей и задач организации;

- каждый руководитель, от высшего до первого уровня, должен иметь четкие цели в рамках возложенных на него обязанностей;
- цели и задачи всех менеджеров согласуются, и в соответствии с этим организуется работа по их выполнению;
- менеджеры и исполнители совместно формируют функции и добиваются их выполнения путем взаимных консультаций; в идеальном случае формируется иерархия целей, конкретизируемых на каждом последующем уровне при движении сверху вниз.

Управление посредством мотивации опирается на изучение потребностей, интересов, настроений, личных целей сотрудников, а также на возможность интеграции мотивации с производственными требованиями и целями организации. Кадровая политика при такой модели ориентируется на развитие человеческих ресурсов, укрепление морально-психологического климата, на реализацию социальных программ.

Мотивационный менеджмент — это построение системы управления на основе приоритетов мотивации, на основе выбора эффективной мотивационной модели.

Рамочное управление создает условия для развития инициативы, ответственности и самостоятельности работников, повышает уровень организованности и коммуникаций в организации, способствует росту удовлетворенности трудом и развивает корпоративный стиль руководства.

Управление на основе делегирования. Более совершенной системой управления человеческими ресурсами является управление посредством делегирования, при котором сотрудникам передаются компетенция и ответственность, право самостоятельно принимать решения и осуществлять их.

Партисипативное управление базируется на предпосылке: если работник принимает участие в делах фирмы, вовлечен в управление и получает от этого удовлетворение, то он работает более заинтересованно и продуктивно.

Отличительные особенности метода партисипативного управления:

- работники получают право самостоятельно принимать решения по поводу планирования своей трудовой деятельности, ритму работы, технологии решения задач и т.д.;
- руководство привлекает работников к подготовке и принятию решений по использованию ресурсов, форме оплаты труда, графику работы и т.п.;
- работникам предоставляется право контроля качества продукции и установления ответственности за конечный результат;
- работники принимают участие в инновационной, предпринимательской деятельности с различными формами вознаграждения.

С точки зрения методологии управления человеческими ресурсами работники из объекта управления превращаются в субъект

управления, который самостоятельно решает проблемы развития организации. На основе самоуправления работник может реализовать свои потребности в самовыражении, признании и соучастии, а предприятие достигает высокой производительности труда и качества продукции.

В основе предпринимательского управления лежит концепция интрапренерства, получившая название от двух слов: «антрепренерство» — предпринимательство и «интре» — внутренний. Суть данной концепции заключается в развитии предпринимательской активности внутри организации, которую можно представить как сообщество предпринимателей, новаторов и творцов.

В современной науке и практике менеджмента, как свидетельствует выше проведенный анализ, происходит постоянный процесс совершенствования, обновления и поиска новых подходов, концепций, идей в области управления человеческими ресурсами как ключевым и стратегическим ресурсом деловых организаций. На выбор той или иной управленческой модели влияют тип бизнеса, корпоративная стратегия и культура, организационная среда. Модель, успешно функционирующая в одной организации, может оказаться совсем не эффективной для другой, так как не удалось ее интегрировать в организационную систему управления.

Каждая модель управления персоналом, каждый подход к использованию человеческих ресурсов в организации оказывает влияние на необходимый организации набор стандартов.

Показателем действенности стандарта является поведение работника, а поведение зависит от организационной культуры предприятия.

В современной литературе существует довольно много определений понятия "организационная культура". Как и многие другие понятия организационно-управленческих дисциплин, понятие организационной культуры не имеет универсального определения. Возможны лишь разнообразные функциональные описания культурной области, которые всякий раз формулируются в зависимости от конкретных целей исследования, но целостного, сущностного определения организационной культуры, получившего общепризнанное распространение, пока нет [9, 10, 11].

Несмотря на очевидное разнообразие определений и толкований организационной культуры, в них есть общие моменты.

1. Так, в большинстве определений авторы ссылаются на образцы базовых предположений, которых придерживаются члены организации в своем поведении и действиях. Эти предположения часто связаны с видением окружающей среды (группы, организации, общества, мира) и регулирующих ее переменных (природа, пространство, время, работа, отношения и т.д.). Нередко бывает трудно сформулировать это видение применительно к организации.

2. Ценности (или ценностные ориентации), которых может придерживаться индивид, являются второй общей категорией, включаемой авторами в определение организационной культуры. Ценности ориентируют

индивида в том, какое поведение следует считать допустимым или недопустимым.

3. И наконец, третьим общим атрибутом понятия организационной культуры считается символика, посредством которой ценностные ориентации передаются членам организации.

При определении организационной культуры используют такие термины, как культура организации, культура предприятия, корпоративная культура. Понятия "организационная" и "корпоративная" культура часто отождествляются в отечественной и зарубежной литературе. Базовым понятием выступает "культура предприятия" ("культура организации"), в рамках которого можно выделить два слоя: корпоративная культура и организационная культура.

Корпоративная культура - тот слой культуры организации, который:

- формируется сознательно, является предметом управленческих действий; это культура, формирующаяся целенаправленно;
- субъектом корпоративной культуры выступает управленческая команда и в этом смысле можно говорить, что корпоративная культура выступает культурой управленческой команды, управленческой культурой;
- корпоративная культура - это система идеальных декларируемых ценностей, норм, правил, образцов поведения, это тот идеальный образ, каким управляющая команда хотела бы видеть свою организацию. Носителем корпоративной культуры является, как правило, руководящее ядро организации, управленческая команда.

Таким образом, корпоративная культура - это целенаправленно формируемая управленческой командой система декларируемых ценностей, норм, правил, образцов поведения сотрудников организации, идеальный желаемый образ, каким управляющая команда хотела бы видеть свою организацию.

Организационная культура - тот слой культуры организации, который:

- формируется стихийно, складывается естественным образом;
- реальным субъектом, носителем этой культуры является персонал организации;
- организационная культура - это система реальных субкультур, складывающихся в структурных подразделениях организации.

Таким образом, организационная культура - это стихийно формирующаяся система реальных ценностей, убеждений, отношений, общих для всех сотрудников данной организации, предопределяющих нормы их поведения. В какой степени совпадают, совместятся или столкнутся в конфликте эти слои культуры, зависит от менеджмента организации.

Идеальная организация та, в которой слиты воедино организационная и корпоративная культуры. Однако в реальности организационная и корпоративная культуры никогда полностью не совпадают.

Таким образом, организационная культура складывается стихийно, носителем ее является персонал, она взаимодействует с формируемой управленческой командой корпоративной культурой.

В структуре организационной культуры можно выделить несколько основных блоков:

- Ценностно-нормативный
- Организационная структура.
- Культурная сеть организации
- Структура коммуникаций в организации
- Структура социально-психологических отношений в организации
- Мотивация как система внутреннего побуждения к труду персонала,
- Мифологическая структура организации

Можно выделить три аспекта влияния организационной культуры на управление персоналом:

- Организационная культура является инструментом привлечения на предприятие высококвалифицированных кадров.
- Корпоративная культура может быть важным и мощным инструментом при формировании настроения персонала на высокую производительность труда и высокое качество в работе.
- Корпоративная культура может выступать инструментом по формированию приверженности работника предприятию.

Так же организационная культура влияет на необходимый организации набор стандартов.

Культура, основанная на уважении личности сотрудника, поощрении личных достижений, гарантиях достойного заработка, систематическом повышении квалификации персонала, укрепляет его лояльность, что, в свою очередь, прямым образом влияет на снижение текучести кадров.

Успех деятельности организации предполагает высокую степень совместимости корпоративной и организационной культур. Чтобы достичь этого, выдвигаются следующие подходы:

- взаимно адаптируются организационная и корпоративная культуры;
- система управления подстраивается под существующую в организации культуру;
- предпринимается попытка изменить организационную культуру в соответствии с корпоративной;
- подавляется контрсубкультура, препятствующая распространению доминирующей корпоративной культуры.

Важно, чтобы изменения произошли как в поведении персонала, так и в системе ценностей и норм в организации, акцентов во внутренней политике компании.

Наряду с уровнями и элементами выделены типы организационной культуры. Одна из самых популярных типологий предложена К. Камероном

и Р. Куинном. В ее основу положены четыре группы критериев, определяющих стержневые ценности организации: гибкость и дискретность, стабильность и контроль, внутренний фокус и интеграция, внешний фокус и дифференциация.



Рисунок 1.3. Типология Камерона-Куинна.

Клановая организационная культура: очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации (подразделения) похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока ее обязательность. Организация делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется как доброе чувство к потребителям и забота о людях. При этом типе организационной культуры организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

Адхократическая организационная культура (от лат. *ad hoc* — «по случаю»): динамичное предпринимательское и творческое место работы. Ради общего успеха работники готовы на личные жертвы и риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации становится преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. Организация поощряет личную инициативу, творчество и свободу.

Иерархическая организационная культура: очень формализованное и структурированное место работы. Часто ее называют бюрократическим типом организационной культуры. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они — рационально мыслящие координаторы и организаторы. Ценится поддержание главного хода

деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Управление работниками предполагает озабоченность гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

Рыночная культура. Этот тип организационной культуры доминирует в организациях, ориентированных на результаты. Ее главная забота — выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры — твердые руководители и суровые конкуренты. Они непоколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех составляют предмет общего радения. Стил ь организации — жестко проводимая линия на конкурентоспособность. [13]

В типологии К. Ханди организационные культуры делятся на четыре типа:

- - ролевая культура;
- - культура, ориентированная на власть и силу;
- - культура, ориентированная на деятельность;
- - культура индивидуальности [14]

Заслуживает внимания и классификация разновидностей корпоративной культуры по Бэку-Коуэну:

- культура принадлежности (формируется на начальном этапе развития фирмы, когда в ней работает мало сотрудников; они чувствуют себя одной семьей и готовы помогать друг другу);
- культура силы (складывается позже, когда среди работников обостряется конкурентная борьба: каждый хочет захватить кусок побольше и войти в мир сильных, успешных, богатых людей);
- культура правил (вырабатывается, когда возникает потребность в формализации многочисленных процедур и бизнес-процессов; в работе по утвержденным правилам и инструкциям; в накоплении знаний);
- культура успеха (формируется в период активного развития фирмы, когда начинает высоко цениться личный результат того или иного сотрудника, ставка делается не на коллектив, а на индивидуальный талант);
- культура согласия (определяющим становится умение договариваться, достигать компромисса);
- культура синтеза (ценит в равной степени авторство, талант и командный дух).

Согласно модели межличностных взаимоотношений выделяют следующие виды культуры :

- Культура власти.
- Культура достижений
- Культура поддержки
- Культура роли (ролевая культура).

Согласно модели «Риск — отдача», выделяют следующие типы культуры:

- Культура «мачо».
- Культура «мы славно поработали и славно отдохнем». Культура «ставка на компанию»
- Культура процесса. В зависимости от требований окружающей среды и фокуса стратегии выделяют четыре типа организационной культуры.
 - Адаптивная/предпринимательская культура.
 - Культура стратегической задачи
 - Клановая культура
 - Бюрократическая культура

Теренс Дил и Аллан Кеннеди выделили четыре уровня организационной культуры:

- ценности;
- обычаи и ритуалы;
- герои и мифы;
- система неформальных коммуникаций.

Важными элементами корпоративной культуры являются стиль поведения, методы принятия решений, жаргон, шутки, табу, слухи и сплетни.

Термин “кадровая политика” имеет широкое и узкое толкование:

- система принципов и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами — отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение — заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации);
- набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей и организации

Кадровая стратегия (стратегия управления персоналом) — специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

Анализируя существующие в конкретных организациях кадровые политики, можно выделить два основания для их группировки.

Первое основание может быть связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий и, связанным с этим уровнем, непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации. По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики:

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активная.

Основанием для дифференциации кадровых политик может быть принципиальная ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики — открытую и закрытую.

Сравнение этих двух типов кадровой политики по основным кадровым процессам иллюстрирует табл. 1.2.

Каждая организация имеет в наличии определенный набор стандартов, часть из которых реально работает, а часть имеет формальный, декларативный характер. Если в компании ведется работа по разработке стандартов, есть смысл сначала провести анализ существующей модели управления персоналом и организационной культуры компании, так как это позволяет понять, какие стандарты будут декларативными, а какие работающими.

То есть, процесс разработки стандарта, описанный ранее, несколько усложняется:



Рисунок 1.2 – Разработка корпоративного стандарта

«Предварительная подготовка» и «Аудит работы организации» сменились этапами «Анализ модели управления персоналом» и «Анализ организационной культуры предприятия».

Исходя из типовых характеристик любой модели управления персоналом можно определить зависимость набора стандартов от модели.

Конечно, нельзя определять набор стандартов только отталкиваясь от модели управления, но благодаря такому анализу можно выявить некоторые несоответствия.

Таблица 1.2. Соответствие набора стандартов модели управления персоналом.

Модель управления персоналом	Работающие стандарты	Декларативные стандарты
Управление по целям	Стандарты индивидуальной деятельности для руководителей	Эффективность применения остальных групп стандартов не зависит от модели управления персоналом
Рамочное управление	Эффективность применения стандартов не зависит от данной модели управления персоналом	
Управление посредством мотивации	Базовые (Положение о мотивации). Неформальные стандарты мотивации так же будут работающими. Стандарты выполнения функций и процессов, а также индивидуальные стандарты работают, если являются факторами мотивации сотрудников.	
Управление на основе делегирования	Эффективность применения стандартов не зависит от данной модели управления персоналом	
Партисипативное управление	Работник – субъект управления, то есть, каждый стандарт работает, если разработан сотрудниками для сотрудников.	
Предпринимательское управление		Данная модель строится на крайне творческом подходе, принятии нестандартных решений. Скорее всего, любые стандарты окажутся

Для анализа соответствия стандартов организационной культуре компании предлагаю использовать классификацию Камерона-Куинна, как самую узнаваемую.

Компании с клановым типом организационной культуры могут разрабатывать любые стандарты, так как присущая такому типу высокая обязательность сотрудников сделает работающими любые стандарты.

При адхократическом типе культуры все стандарты окажутся декларативными.

При бюрократическом типе все стандарты являются работающими, именно высокая степень формализованности процессов является главной отличительной чертой этого типа культуры.

В рыночной культуре стандарты групп 1 и 2 являются декларативными, группы 3 и 4 могут оказаться работающими, если они разработаны совместно с сотрудниками.

Для определения организационной культуры предприятия рекомендую использовать анкету анализа (Приложение 3)

1.3. Современные тенденции в разработке корпоративных стандартов в области управления персоналом

Развитие корпоративных стандартов в области управления персоналом, современные тенденции в разработке таких стандартов напрямую зависят от развития управления персоналом в целом. Новые тенденции в управлении персоналом рождают новые тенденции в стандартизации.

В данный период времени наблюдается переход от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами.

В концепции управления персоналом люди – легкозаменяемый ресурс, который подчиняется законам производства, это ресурс легкообучаемый и легко контролируемый.

В концепции управления человеческими ресурсами персонал – ценный стратегический ресурс, ключевой фактор успеха компании.

Такой переход происходит вследствие развития научно-технического прогресса, развития информационных технологий, расширения глобализации и усиления конкуренции.

Для поддержания и усиления позиций на рынке современные организации ориентируются на стратегическую работу с персоналом, работа с персоналом должна соответствовать бизнес-целям организации, помогать организации реализовывать свою рыночную стратегию.

В управлении человеческими ресурсами наблюдаются следующие тенденции:

- актуальность процессов по управлению знаниями;

- появление компетентностного подхода;
- развитие стратегии управления талантами;
- становление HR-маркетинга. [34]

Главная тенденция в развитии практик разработки корпоративных стандартов в области управления персоналом – «смягчение» этих стандартов. Обязательные для организации стандарты в области управления персоналом уже не оказывают такое глобальное влияние на работу организации, как было, например, двадцать лет назад. Выше стала самоорганизация работников.

Содержание самих стандартов становится как бы мягче. Работнику дается больше инициативы, в основном это касается персонала, занимающегося интеллектуальным трудом.

С развитием интеллектуального капитала, информационных технологий, с появлением большого количества организаций адхократического типа, уменьшается потребность в стандартизации. В адхократических организациях, как правило, стандарты ограничивают работника и только снижают эффективность труда.

Для повышения конкурентноспособности организации стремятся разрабатывать не только обязательные стандарты, но и внедрять стандарты индивидуальные, отличающие деятельность компании от деятельности конкурентов. Уникальность стандартов направлена на развитие уникальности процессов в организации и повышение её конкурентноспособности.

**[аналитическая и практическая части исключены по решению
организации-правообладателя]**

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.

Каждая организация разрабатывает для себя определенный набор стандартов. Не всегда руководители организации понимают, что разработанные им стандарты являются декларативными, обладают низкой действенностью.

На действенность корпоративного стандарта в управлении персоналом оказывают влияние два фактора:

1. Грамотный процесс разработки стандарта;
2. Правильное организационно-управленческое обеспечение исполнения разработанного стандарта.

Грамотный процесс разработки стандарта предполагает учет таких факторов, как модель управления персоналом организации, организационная культура, кадровая политика, соответствие стандарта стратегии организации и законодательству. Так же, невозможно разработать действенный стандарт, не привлекая к процессу разработки сотрудников организации, невозможно разработать работающий стандарт, не зная стандартизируемый процесс изнутри, не учитывая мнения сотрудников, которые будут этим стандартом пользоваться.

Обеспечение действенности корпоративного стандарта в области управления персоналом производится с помощью следующих функций управления персоналом:

- Организация овладения стандартом (обучение);
- Обратная связь;
- Контроль;
- Стимулирование.

Недостаточная реализация любой функции приводит к снижению действенности стандарта.

Повысить действенность корпоративных стандартов в области управления персоналом и оградить организацию от разработки ненужных организации стандартов поможет тщательный анализ и корректировка всех этапов разработки стандартов в организации, а также выявление и устранение проблемных точек в организационно-управленческой поддержке исполнения стандартов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ:

1. «Стандартизированная работа», группа разработчиков издательства Productivity Press, 2007
2. <http://hr-portal.ru/article/razrabotka-korporativnyh-standartov-raboty-personala>
3. <http://www.kom-dir.ru/article/1428-korporativnye-standartyps://ww>
4. <http://www.studfiles.ru/preview/2774878/page:13/>
5. <http://lektsii.org/5-8898.html>
6. <http://hr-portal.ru/article/razrabotka-korporativnyh-standartov-raboty-personala>
- 7.. Ганькевич, Татьяна Всеволодовна. Оценка корпоративной системы менеджмента с целью достижения устойчивого успеха организации [Текст] / Т. В. Ганькевич, В. А. Ягодзинский // Методы менеджмента качества. - 2012. -98 с.
8. Межуева Т. Профессиональные стандарты: как организовать работу после их принятия. / Кадровый вопрос, 2015. – 69 с.
9. . Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учеб. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2007. 447 с.
10. Организационное поведение: Учеб. для вузов / Под ред. Г.Р. Латфуллина, А.Н. Громовой. СПб.: Питер, 2004. 432 с.
11. Соломанидина Т.О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах: Учеб.-метод. материалы. М.: ИНФРА-М, 2007. 395 с.
12. <http://hr-portal.ru/article/organizacionnaya-kultura-kak-instrument-upravleniya-personalom-v-usloviyah-peremen>
13. <http://psyfactor.org/personal/personal18-01.htm>
14. Красовский Ю. Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы (на материалах 120 российских компаний): Практическое пособие. - М.: ИНФРА-М, 1997.
15. Молл, Е. Г. Организационное поведение: учеб. пособие. - М.: Финансы и статистика, 1998.
16. Рюттингер, Р. Культура предпринимательства // Пер. с нем. - М.:ЭКОНОМ, 1992. - С.240.
17. Макеева В. Г. Культура предпринимательства //: учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2002. - С. 218.
18. Камерон, К, Куинн, Р. Диагностика и измерение организационной культуры.// СПб.: Питер, - 2001.
29. Наумов, М.Организационная культура как фактор долгосрочной конкурентоспособности //Управление компанией жур. - 2002. - №7. - С 66
20. Наумов, М.Организационная культура как фактор долгосрочной конкурентоспособности //Управление компанией жур.- 2002. - №7. - С69.
21. Спивак, В.А. Корпоративная культура. // Теория и практика. - СПб.: Питер, 2001 -С. 546.
22. Сибирская Логистическая компания, главная стр - <http://siblogistic.ru/>
23. Сибирская логистическая компания, Система WMS - <http://siblogistic.ru/o-kompanii/sistema-wms.html>

24. Сайт Законодательного собрания Красноярского края, апрель 2015, Центр предпродажной подготовки - <http://www.sobranie.info/newsinfo.php?UID=43038>
25. Интернет-газета NEWSLAB, апрель 2015 - <http://newslab.ru/news/648240>
26. Деловой квартал, апрель 2015 - [http://krasnoyarsk.dk.ru/news/v-krasnoyarske-hotyat-sozdat-optovo-logisticheskiy-tsentr-236936624\](http://krasnoyarsk.dk.ru/news/v-krasnoyarske-hotyat-sozdat-optovo-logisticheskiy-tsentr-236936624/)
27. <http://edumarket.ru/glossary/hr/2621/>
28. <http://hrm.ru/korporativnye-standarty-razrabotka-vnedrenie-praktika>
29. http://studbooks.net/1497542/menedzhment/postroenie_sistemy_korporativnyh_standartov_instrument_korporativnogo_razvitiya
30. <http://lektsii.org/5-8898.html>
31. https://www.profiz.ru/kr/7_2008/obyazat_kadrov_dokumenty/
32. http://finances.social/upravlenie-personalom_709/modeli-upravleniya-personalom-33032.html
33. <https://www.hr-director.ru/article/63450-red-qqq-17-m3-teorii-upravleniya-personalom?ustp=W>
34. <http://www.journal-discussion.ru/publication.php?id=1349>

ПРИЛОЖЕНИЕ А – Средство оценки организационной культуры

1. Важнейшие характеристики организации		
A	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего	
B	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск	
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота — добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели	
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами	
	Всего	
2. Общий стиль лидерства в организации		
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить.	
B	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску	
C	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты	
D	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности	
	Всего	
3. Управление наемными работниками		
A	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений	
B	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска/новаторства, свободы и самобытности	
C	Стиль менеджмента организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений	
D	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и	

	стабильности в отношениях	
	Всего	
4. Связующая сущность организации		
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне	
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах	
C	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы — агрессивность и победа	
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации	
	Всего	
5. Стратегические цели		
A	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие	
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей	
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке	
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций	
	Всего	
6. Критерии успеха		
A	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях	
B	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или	

	новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор	
С	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха — конкурентное лидерство на рынке	
D	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты	
	Всего	

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования

Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 И.П. Воронцова

подпись инициалы, фамилия

« 16 » 06 20 17 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 - Управление персоналом

Разработка корпоративных стандартов в области управления персоналом на
примере ООО «Сибирская логистическая компания»

Руководитель

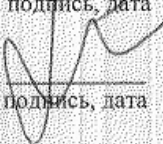


подпись, дата

старший преподаватель

Е.П.Андрosenко

Выпускник



подпись, дата

Д.С.Ярошенко


Красноярск 2017

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме
«Разработка корпоративных стандартов в области управления персоналом на
примере ООО «Сибирская логистическая компания»

Консультанты по разделам:

Глава 1, Глава 2, Глава 3

Нормоконтролёр


подпись, дата

подпись, дата

П.Н. Воронцов

Е.П.Андрosenко